心理科学进展 2022, Vol. 30, No. 11, 2395–2404
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2022.02395

·研究构想(Conceptual Framework)·

逆境中何以建言？成就目标视角下员工建言韧性的形成机制与作用效果*

王 尧[1] 罗文豪[2] 侯 亮[3]
([1]中国政法大学商学院，北京 100088) ([2]北方工业大学经济管理学院，北京 100144)
([3]中国人民大学商学院，北京 100872)

摘 要 在动态复杂的商业环境中，员工建言对于组织发展具有重要的意义。以往的建言研究普遍认为，当环境不支持建言时员工会减少建言行为。然而，并非所有员工都会在逆境中放弃建言，有的员工甚至会在逆境中表现出更多的建言行为。为了回答员工何以在逆境中持续建言这一基本问题，探索员工在逆境中持续建言的形成机制和作用效果，本文将首先探讨建言韧性的概念内涵，并开发建言韧性的测量工具。然后，以成就目标理论为基础，对三种目标定向促进或者抑制员工建言韧性的路径和条件做出分析。最后，探讨建言韧性对员工后续建言行为和领导者建言采纳的影响。本文回应并拓展了建言研究的前沿问题，也为组织了解和培养员工的建言韧性提供实践启示。

关键词 建言行为，建言韧性，成就目标，后续建言行为，建言采纳
分类号 B849: C93

1 问题提出

建言(voice)是指员工主动提出建议、意见或想法以改善其所在团队、部门或组织现状的行为(LePine & van Dyne, 2001)。在如今科技高速发展、市场瞬息万变的大背景下，为了成功应对商业环境层出不穷的挑战，企业越来越需要员工献言献策(段锦云 等, 2016)。大量实践经验与研究成果表明，员工建言能够为管理者的决策提供重要的“智力资源”，是企业创新和绩效提升的重要保障(Bashshur & Oc, 2015; 李方君 等, 2018)。

尽管员工建言对企业发展如此重要，但在实际工作中却存在着许多可能阻碍员工建言的因素。例如，领导者抵触员工发言、上下级关系疏远、建言渠道不畅、缺少安全的建言氛围等。现有的建言研究普遍认为，当组织中存在这些因素时，员工会因为担心建言带来的负面影响，而选择减少建言或者保持沉默(Milliken et al., 2003; Pinder & Harlos, 2001; van Dyne et al., 2003; 陈丽金, 唐宁玉, 2019)。然而，并非所有员工都会在不利于建言的逆境中减少建言行为，甚至逆境还有可能激发员工的建言行为。例如，有些员工不怕被拒绝，能够反思失败的经历，不断改进自己建言的内容和方式；有些员工甘愿承担风险，能够将压力转化为动力，在其他同事三缄其口时坚持发声。

员工何以在逆境中建言？这种表现的形成机制是什么？又会带来怎样的结果？从目前的研究进展来看，尽管有关员工建言行为前因和后果的研究已经非常丰富(如李方君 等, 2018; 卢红旭 等, 2020)，可以在一定程度上为理解员工在逆境中的建言行为提供借鉴，但是能够直接回答这些问题的研究仍十分有限。为了研究员工在逆境中的建言现象，King 等人(2019)提出了建言韧性(voice resilience)的概念，认为建言韧性是工作场所中员工韧性的一种，是指员工在建言不被采纳的逆境中仍然继续建言的行为。建言韧性概念的提出为解释和预测员工在逆境中的建言行为提供了重要

收稿日期：2021-12-29
* 国家自然科学基金青年科学基金项目(72102228)资助。
通信作者：罗文豪, E-mail: whluo1988@hotmail.com

的基础。

然而，建言韧性的研究才刚刚起步，理论建构和实证研究还存在很多不足，主要包括以下三个方面。第一，建言韧性的概念内涵有待进一步拓展，相适应的测量工具也亟需开发。现有研究将建言韧性等同于逆境中持续建言的行为(King et al., 2019)，忽略了员工为了在逆境中持续建言所经历的心理和行为过程，而后者才是建言韧性的本质。此外，目前也没有指标体系能够对员工适应建言逆境的心理和行为过程进行测量，导致员工建言韧性的水平难以量化，阻碍了建言韧性前因与后果的实证研究。第二，在探讨建言韧性的前因时，缺少对员工自身因素的考察。目前，已有研究从领导者的角度探讨了领导行为对员工建言韧性的影响(King et al., 2019)，而有关员工自身因素如何影响其建言韧性的研究还十分欠缺。第三，建言韧性的效能研究还有待探索。在不利于员工建言的逆境中，建言韧性使员工克服困难并坚持发声，这种积极的表现可能会对员工和领导者产生积极的影响，但迄今为止相关实证研究还很少见。

为了深入了解员工在逆境中建言现象的本质和前因后果，本文将围绕建言韧性展开系列研究，主要包括以下三个内容：研究 1 通过理论探讨和深入访谈，进一步挖掘建言韧性的概念内涵，并开发相应的测量工具，为后续的实证研究奠定基础；研究 2 以成就目标理论为基础，分析不同的成就目标定向如何影响员工的建言韧性，并考察影响这一过程的边界条件；研究 3 探讨在成就目标的驱动下，建言韧性对员工后续建言行为和领导者建言采纳的影响，从而获得对建言韧性效果更为完整的认识。

围绕本文的核心构念“建言韧性”，以下理论与文献概述将首先回顾建言韧性提出的背景，介绍现有研究对建言韧性的界定与测量，并且指出现有建言韧性研究的不足；其次，阐述员工韧性的研究前沿，以此为拓展建言韧性的概念内涵和开发其测量工具提供思路；最后，介绍成就目标理论的主要观点，以该理论作为研究模型的理论框架与逻辑基础。

2 理论与文献概述

2.1 建言韧性

建言行为研究发展至今，已经积累了非常丰富的成果。不过，以往的建言研究普遍采用了相对静态的视角，孤立地研究个别的建言行为，忽略了员工调整建言行为、适应外部环境的动态变化过程(King et al., 2019; 章凯 等, 2020)。特别是当环境中存在领导不支持、环境不安全等不利于员工建言的因素时，现有的建言研究普遍认为，此时员工会因为担心发声带来的负面影响，选择减少建言或者保持沉默(Milliken et al., 2003; Pinder & Harlos, 2001; van Dyne et al., 2003; 陈丽金，唐宁玉, 2019)。但在实际工作中，可以适应建言逆境并在逆境中持续建言的员工不在少数。这说明可能存在某种机制，激发和维持着员工在逆境中的建言行为，但是目前很少有研究揭示这一过程。

针对上述研究局限，King 等人(2019)呼吁对员工在逆境中的建言问题展开研究，并且提出了建言韧性这一概念。King 等人(2019)将建言韧性定义为在建言逆境(即被领导拒绝)中持续建言的行为，并且通过记录后续建言次数来测量员工建言韧性的水平。然而，将建言韧性等同于一种行为结果并不能充分地把握其本质。理论上，韧性是员工克服工作逆境的必要条件(诸彦含 等, 2019)，因而建言韧性应该是员工在逆境中持续建言的前因，而非行为结果本身。为了更好地回答员工何以在逆境中建言这一重要问题，建言韧性的概念内涵还需要进一步拓展。

除了概念内涵有待深化，建言韧性的前因与后果研究也有待进一步展开。King 等人(2019)探讨了领导者因素对建言韧性的影响，研究发现领导者对拒绝建言的解释与员工后续的建言次数和建言意愿存在正向关系。除此之外，员工自身有哪些因素可能对其建言韧性产生积极的影响？建言韧性的作用效果又体现在哪些方面？当下，建言韧性的相关研究还处于起步阶段，这些问题也有待回答。

2.2 员工韧性

员工韧性(employee resilience)是指员工在逆境中表现出的积极适应性，是决定员工在逆境中能否维持、甚至提高工作表现的关键因素(诸彦含 等, 2019)。综合以往研究，员工韧性的定义主要存在特质/资源、结果和过程三种视角(Hartmann et al., 2020)。其中，特质/资源视角将韧性定义为某种个体或者环境固有的、能够促使个体适应逆境的潜

力(如人格特质、知识技能等); 结果视角将韧性视为个体在成功适应逆境后表现出的行为模式(如维持原状、坚守忍耐等); 过程视角则将韧性界定为使个体成功适应逆境的心理和行为过程(Britt et al., 2016; Fisher et al., 2019; Hartmann et al., 2020; Rabenu & Tziner, 2016)。

随着员工韧性研究的发展, 特质/资源视角和结果视角的局限性开始显现。Fisher 等人(2019)认为, 特质或者资源是可以脱离逆境存在的, 而只有在逆境中显现的才能称之为韧性, 所以特质和资源尽管可以促进韧性的产生, 但与韧性存在着本质的区别。McLarnon 和 Rothstein (2013)认为, 逆境中积极的行为模式是韧性带来的结果, 仅仅用行为结果来定义韧性, 会忽略个体如何从逆境中恢复的过程, 不能反映韧性的本质。综合来看, King 等人(2019)对建言韧性的界定正是从结果视角出发的, 因而也面临着相似的问题, 无法准确地涵盖建言韧性的本质特征。

近年来, 越来越多的研究者基于过程视角对员工韧性展开研究。支持这一视角的研究者认为, 过程视角有利于探究具体情境下个体适应或者克服逆境的动态机制(Fisher et al., 2019; Hartmann et al., 2020; 诸彦含　等, 2019)。同时, 过程视角也为研究者探讨多种因素(例如, 行为、能力和特质)如何共同作用影响员工韧性提供了基础(Fisher et al., 2019; Kossek & Perrigino, 2016)。从过程视角出发, 建言韧性的核心在于员工克服建言逆境所经历的心理和行为过程, 分析这一过程的内容并且考察可能影响这一过程的要素, 是深化对建言韧性概念内涵认识的重要方向。

2.3　成就目标理论

成就目标理论是从社会认知角度探讨个体成就动机类型及其相应行为表现的理论(Dweck & Leggett, 1988; VandeWalle, 1997)。目标定向是指个体在成就情境中对成就目标的选择和追求的基本取向(Dweck & Leggett, 1988)。

在工作情境中, VandeWalle (1997)提出的三种成就目标定向得到了研究者的广泛认可和应用(例如, Alexander & van Knippenberg, 2014; Ma et al., 2021; Rhee & Choi, 2017)。依据 VandeWalle (1997)的界定, 成就目标包括学习目标定向(learning goal orientation)、成绩证明目标定向(performance prove goal orientation)和成绩回避目标定向(performance avoid goal orientation)。其中, 学习目标定向追求提升能力, 更好地掌控工作任务; 成绩证明目标定向追求展示自己, 证明自己的能力比别人强; 成绩回避目标定向追求隐藏短板, 避免暴露自己的能力不如别人(Elliot et al., 2017)。

成就目标对个体的心理过程具有组织作用, 是个体理解情境与自身关系并做出反应的基础(Dweck & Leggett, 1988)。以往研究表明, 学习目标占优势的个体为了更好地完成任务, 往往不怕失败与批评, 愿意通过解决问题锻炼自己的能力, 最终实现自我超越(VandeWalle & Cummings, 1997; VandeWalle et al., 2000); 成绩证明目标占优势的个体为了凸显自己, 喜欢承担重要的责任, 独自挑战困难的任务, 以求获得超越他人的成就(VandeWalle & Cummings, 1997; Hirst et al., 2011); 而成绩回避目标占优势的个体为了减少失败, 会尽量避免挑战, 在面对困难的任务时往往畏缩退却(Payne et al., 2007)。可见, 成就目标在很大程度上影响着个体在逆境中的表现与结果 (Elliot et al., 2017; VandeWalle et al., 2019)。因而, 成就目标理论可以为研究员工建言韧性的形成机制和作用效果提供重要的理论基础。

2.4　文献评述

尽管建言研究经过 20 余年的发展已经取得了大量成果, 但是员工在逆境中建言的现象却很少得到学者的关注。随着员工韧性的研究在组织行为学领域逐渐展开, 近年来有学者提出了建言韧性这一概念。目前有关建言韧性的研究才刚刚起步, 相关研究在以下三个方面存在探索的价值。

第一, 从过程视角重新界定建言韧性的概念内涵并开发相应的测量工具。如上所述, 由于理论视角的局限性, 现有研究没有充分揭示建言韧性的内涵。为了加深对员工逆境中建言现象的理解, 后续研究有必要借鉴员工韧性研究的前沿成果, 通过分析员工为了克服建言逆境所经历的具体心理−行为过程, 进一步拓展建言韧性的概念内涵。同时, 为了深入检验建言韧性的影响因素与作用效果, 后续研究还需要在重新界定建言韧性内涵的基础上开发相应的测量工具。

第二, 基于成就目标理论分析并检验成就目标定向对员工建言韧性的影响。目前, 有关建言韧性前因的研究还非常有限, 特别是员工自身有哪些因素可能影响其建言韧性还有待探索。鉴于

成就目标对于个体心理–行为过程的重要组织作用，尤其是在遇到困难时，成就目标会在很大程度上决定员工是迎难而上还是畏缩退却(Elliot et al., 2017; VandeWalle et al., 2019)，后续研究应该重点考察成就目标定向对员工建言韧性的影响，并且关注其他因素对二者关系的调节作用。

第三，从员工后续建言和领导者建言采纳两方面考察建言韧性的作用效果。克服逆境持续建言对于员工个体成长和组织发展都具有重要的意义(King et al., 2019)。许多研究显示，通过克服逆境，员工的表现可以回归到正常水平，甚至比逆境存在之前做的更好(Britt et al., 2016)。鉴于此，员工也有可能通过适应建言逆境，做到正常、甚至更高水平的建言行为，这对于员工来说是重要的进步，也是建言韧性效果最直接的体现。同时，员工的建言需要通过领导者采纳才能转化为对组织的贡献，因而领导者能否采纳建言也是评价建言韧性效果的重要指标。

3 研究构想

本研究主要包含 3 个相互联系的子研究。其中，研究 1 聚焦于建言韧性的概念厘定和相应的测量工具开发；研究 2 着眼于从成就目标理论视角考察建言韧性的形成机制及员工建言效能感的调节作用；研究 3 则着重检验员工建言韧性对员工和领导者的影响。整体研究框架如图 1 所示。

3.1 研究 1：建言韧性的概念发展与量表开发

从过程视角出发(Fisher et al., 2019; 诸彦含 等, 2019)，本研究将建言韧性界定为员工与建言逆境动态交互，克服建言逆境的心理–行为过程。其中，建言逆境泛指员工在建言过程中可能遇到的各种障碍、冲突和失败情境。

回顾以往的研究可以发现，个体克服逆境的过程从时间上可以分为两个阶段，即评价(appraisal)和应对(coping) (Fisher et al., 2019)。其中，评价是指当逆境发生时，个体对它的感知与理解。应对是指当逆境产生消极影响后，个体所进行的持续性自我调节(Fisher et al., 2019; Folkman et al., 1986)。这种自我调节通常使用两种策略：一是情绪管理，即调节自己对逆境的情绪反应；二是解决问题，即改造逆境或者改变自己与逆境的关系(Fisher et al., 2019; Folkman et al., 1986; Kinicki et al., 2000)。通过积极看待逆境，主动调节情绪和努力解决问题，个体将最终克服逆境并实现自身成长(Fisher et al., 2019; 诸彦含 等, 2019)。

以此为基础，本研究构想员工克服建言逆境的过程包括三个方面的内容：(1) 积极评价建言逆境；(2) 主动调节情绪状态；(3) 努力调整建言行为。因而，建言韧性可能是一个三维度构念。结合建言行为的特征以及建言逆境中可能遇到的具体情况，本研究提出建言韧性的内涵包括以下内容：

(1) 评价建言逆境。在建言的逆境中，员工可能遇到建言渠道不畅、缺少建言氛围、领导抵触甚至拒绝建言等情况(Milliken et al., 2003; 陈丽金, 唐宁玉, 2019)。然而，个体的情绪、动机与行为并非完全源于客观现实，而是依赖于个体对它的评价(Dweck & Leggett, 1988; Lazarus & Folkman, 1984; Weiner, 1985)。例如，有人认为失败是成功

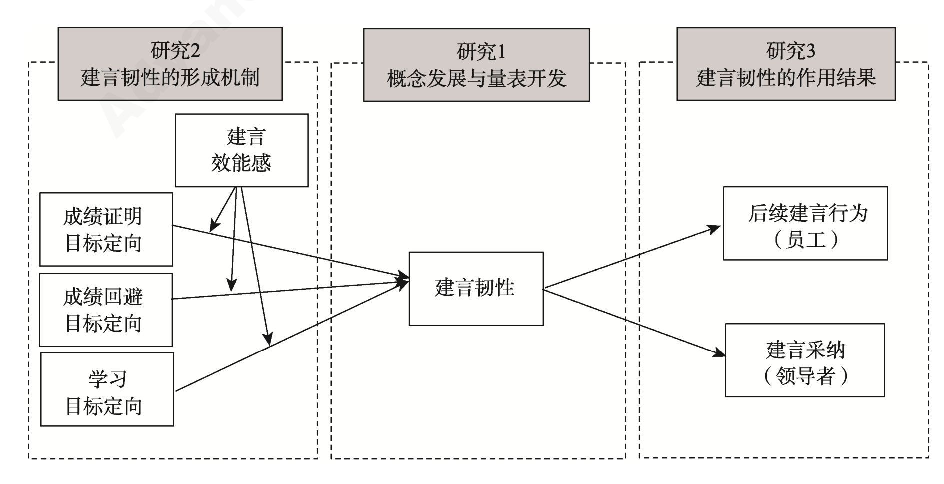


图 1 研究框架图

之母，有人则认为失败会让自己难堪(Payne et al., 2007); 有人认为压力是挑战，有人却认为压力是阻碍(Lazarus, 1993); 有人认为失败是偶然的，有人却认为失败是注定的(Weiner, 1985)。在建言的逆境中，建言韧性高的员工倾向于对建言逆境产生积极的评价，认为建言逆境存在潜在的好处，可以通过努力加以克服。这些积极的评价会激发个体克服逆境的动机，从而驱动个体与建言逆境展开建设性的互动(Fisher et al., 2019; 诸彦含 等, 2019)。

(2) 调节情绪状态。当遭遇建言的逆境时，员工可能感到被领导者欺骗(de Vries et al., 2012), 认为建言环境不够安全(King et al., 2019), 或者否定自己在组织中的价值(Belkin & Kong, 2018), 从而产生焦虑或者愤怒的情绪。此时，建言韧性高的员工能够做到有效的情绪管理，通过重新评估逆境，试图发现逆境中的有利因素(Gross & John, 2003; Tebes et al., 2004); 或者通过充分发挥幽默感，采用一些放松技巧，来缓解消极情绪，调动积极情绪(Shin et al., 2012)。在主动的自我调节下，即使身处建言逆境员工也能够保持积极的情绪，这使其能够以活跃的思维处理建言问题，并且更有勇气承担建言潜在的风险(傅强 等, 2012)。

(3) 调整建言行为。要想真正克服建言逆境，员工还需要发现并解决建言过程中实际存在的问题。建言韧性强的员工能够反思建言受挫的原因，这些原因可能包括：自己的建言质量不高，领导者感受到建言对自己的威胁，或者领导者担心采纳个别建言会破坏团队稳定等(韩翼，刘庚，2021)。在反思的基础上，建言韧性高的员工会有针对性地解决这些问题。例如，提高专业性和可行性，以优化建言的内容(韩翼，刘庚，2021); 增加促进性建言、减少抑制性建言，以降低领导者对建言威胁的感知(Liang et al., 2012); 或者采用团结同事(Schriesheim & Hinkin, 1990)和集体建言(Walumbwa et al., 2012)等方式来减轻领导者对纳谏不利于团队和谐的顾虑。通过发现并解决建言过程中实际存在的问题，建言韧性高的员工最终能够实现对建言逆境的改变。

结合以上分析，本研究将遵循规范的量表开发程序，拟采用质性研究方法获得建言韧性的内涵结构，并采用定量的研究方法对建言韧性的因子结构进行探索和验证，从而开发出一个信效度良好的建言韧性测量量表。

3.2 研究 2：成就目标视角下建言韧性的形成机制研究

研究 2 旨在探讨不同成就目标定向对员工建言韧性的影响，以及员工建言效能感对这些关系的调节作用。如前所述，个体存在三种成就目标定向，即学习目标定向、成绩证明目标定向和成绩回避目标定向(VandeWalle, 1997)。本研究将结合研究 1 对建言韧性内涵的阐述，提出三种成就目标定向与建言韧性的关系。

3.2.1 学习目标定向与建言韧性的关系

学习目标定向驱动个体追求工作能力的提升(Elliot et al., 2017)。为了不断超越自我，学习目标定向较高的员工往往偏好有难度和挑战的任务(Colquitt & Simmering, 1998; VandeWalle & Cummings, 1997), 认为批评和失败有助于反思以往的不足，并将困难与挫折看作是锻炼能力的机会(Alexander & van Knippenberg, 2014; Cianci et al., 2010; VandeWalle, 1997)。这些积极的认知可以缓解逆境对员工的打击(Cianci et al., 2010), 使员工在逆境中努力排除负面情绪的干扰，集中注意力思考如何解决眼下的困境(Porath & Bateman, 2006; Payne et al., 2007)。因此，学习目标定向较高的员工能够认识到建言逆境对其提高工作能力的积极意义，主动调节在建言逆境中的消极情绪体验，并且努力提高建言质量和优化建言策略，以争取后续的建言取得更好的结果。基于以上分析，本研究提出：

假设 1：员工的学习目标定向与建言韧性呈正向关系。

3.2.2 成绩证明目标定向与建言韧性的关系

成绩证明目标定向驱动个体追求在工作中展示自己，证明自己的能力比别人强(Elliot et al., 2017)。为了取得超越他人的成就，成绩证明目标定向较高的员工会将要求高、难度大的任务视为自己出人头地的机会(Hirst et al., 2011; Ma et al., 2021), 并且在逆境中也能做到主动调节情绪和努力解决问题 (Porath & Bateman, 2006)。不过，与学习目标定向不同的是，成绩证明目标定向只追求结果的成功，并不追求能力的提升(VandeWalle et al., 2001)。这种追求目标的差异会导致成绩证明目标定向高的个体更愿意在策略上下功夫，而不是切实地提高自己的业务水平(Elliot et al., 1999;

Midgley et al., 2001)。因此，高成绩证明目标定向的员工可能认为在逆境中建言成功更能凸显其优秀，并愿意为此付出努力。在克服建言逆境的方式上，高成绩证明目标定向的员工可能会优先选择调整建言策略，而非提高建言质量。基于以上分析，本研究提出：

假设 2：员工的成绩证明目标定向与建言韧性呈正向关系。

3.2.3 成绩回避目标定向与建言韧性的关系

成绩回避目标定向驱动个体追求隐藏短板，避免暴露自己的能力不如别人(Elliot et al., 2017)。因为害怕暴露自己的不足，高成绩回避目标定向的个体往往抵触困难的任务(Elliot et al., 1999; Elliot & Church, 1997)，并且对于工作中的压力非常敏感，当存在失败的可能时，就会对工作环境产生消极的认知评价(Ma et al., 2021)。所以，高成绩回避目标定向的员工很容易受到逆境的打击，习惯在逆境中提高自我保护意识，维持相对焦虑的情绪状态，以随时察觉风险，停止可能带来消极后果的行为(Porath & Bateman, 2006)。因此，与学习目标定向和成绩证明目标定向高的员工截然相反，高成绩回避目标定向的员工会认为建言逆境是严重的威胁，因而在建言逆境中倾向于保持警惕，不愿冒险发声。基于以上分析，本研究提出：

假设 3：员工的成绩回避目标定向与建言韧性呈负向关系。

3.2.4 建言效能感对目标定向与建言韧性的关系的调节作用

建言效能感(voice efficacy)是指员工基于长期累积的经验形成的，对自己能够胜任建言角色，并且建言能收到良好效果的信念(段锦云，魏秋江，2012)。建言效能感使员工认为自己可以控制建言过程中突发事件对自己的影响，并且相信自己的建议最终能够被领导者采纳(段锦云，魏秋江，2012)。当建言遇到逆境时，学习目标定向驱动个体克服建言逆境以提高自己的能力，成绩证明目标定向驱动个体克服建言逆境以证明自己的能力。此时，建言效能感较高的员工将更有信心实现这两个对于他们来说非常重要的目标，并因此更加积极主动地克服建言逆境。与之相反的是，成绩回避目标定向驱动个体被动承受建言逆境带来的消极影响，以避免失败和暴露自己工作能力的短板。此时较高的建言效能感可以减轻成绩回避目标定向的影响，使个体在建言逆境中不至于完全消极被动。基于以上分析，本研究提出：

假设 4：建言效能感调节了学习目标定向与建言韧性的正向关系，当建言效能感较强时，学习目标定向与建言韧性的正向关系更强。

假设 5：建言效能感调节了成绩证明目标定向与建言韧性的正向关系，当建言效能感较强时，成绩证明目标定向与建言韧性的正向关系更强。

假设 6：建言效能感调节了成绩回避目标定向与建言韧性的负向关系，当建言效能感较强时，成绩回避目标定向与建言韧性的负向关系更弱。

3.3 研究 3：建言韧性的作用效果研究

研究 3 旨在考察建言韧性的作用效果。如前所述，建言韧性是员工积极评价建言逆境，主动调节情绪状态，努力调整建言行为的动态过程。结合建言韧性的内涵，本研究将从员工后续建言和领导者建言采纳两方面分析建言韧性的作用效果，以探索建言韧性对于员工个体成长和组织发展的重要意义。

3.3.1 建言韧性与员工后续建言行为的关系

后续建言(subsequent voice)是指员工在感知到建言逆境后继续建言的行为(King et al., 2019)。在建言的过程中，阻碍、冲突或者失败可能对员工造成打击，导致员工减少建言或者变得沉默(Milliken et al., 2003; 陈丽金，唐宁玉，2019)。然而，具有高水平建言韧性的员工能够积极地看待建言逆境，将克服建言逆境与个人的成长、成就联系起来，从而激发在逆境中持续建言的动机。此外，尽管在逆境中建言可能接连受到打击，但是高建言韧性的员工能够及时自我调节，将注意力集中在解决问题上，并通过一些技巧排解压力，使自己保持活跃的思维与积极的情绪。最后，建言韧性高的员工能够从先前的负面反馈中汲取经验，提高建言质量和优化建言策略，从而使员工对未来的建言结果产生积极的预期，促进后续建言行为的产生。基于以上分析，本研究提出：

假设 7：建言韧性与员工后续建言行为呈正向关系。

3.3.2 建言韧性与领导者建言采纳的关系

建言采纳(voice endorsement)即领导者对员工建言的接受、认可和支持(章凯 等，2020)。影响领导者建言采纳的因素很多。首先，领导者会揣测员工建言的目的。建言韧性使员工冒着被惩

罚的风险坚持发声，这种自我牺牲性的表现可能使领导者认为员工这样做是为了组织的利益着想。当领导认为员工是出于“组织关心动机”做出建言行为时，将更有可能采纳员工的建言(Burris et al., 2013; Grant et al., 2009)。其次，领导者会感知员工建言的态度。建言韧性使员工克服困难、坚持不懈地向领导者建言，这种主动与执着的表现有可能打动领导者，使领导者认为员工对自己所持的意见充满信心。当领导者感觉员工对自己的建言非常自信时，更容易做出采纳的决策(张光磊 等, 2016)。再次，领导者会评价员工建言的质量。建言韧性使员工不断地反思和优化建言内容，从而更加接近领导者的标准，质量较高的建言更容易被领导者采纳(张光磊 等, 2016)。最后，领导者建言采纳的决策也会受到时机、环境等因素的影响(孙露莹 等, 2017; 张光磊 等, 2016)。建言韧性使员工具体问题具体分析，不断调整建言策略，选择在合适的情境中向合适的对象建言。基于以上分析，本研究提出：

假设 8：建言韧性与领导者建言采纳呈正向关系。

4　理论构建与创新

建言韧性既是组织行为学研究的前沿主题，也和当今动态复杂的组织管理变革有着高度的现实相关性。本文聚焦于这一研究主题，拟综合采用质性与定量研究相结合的方法，通过一系列理论与实证研究推动对于员工在逆境中建言现象的深入了解。具体而言，本文的理论创新主要体现在以下三个方面。

第一，本文重视基于现象的概念开发，推动了建言韧性这一新兴研究主题的发展。现有的建言研究普遍认为，当组织中存在领导不支持、环境不安全等抑制建言的因素时，员工会减少自己的建言行为、倾向于保持沉默(Milliken et al., 2003; Pinder & Harlos, 2001; van Dyne et al., 2003; 陈丽金, 唐宁玉, 2019)。这样的研究结果难以解释实际工作中员工坚持在逆境中建言的现象。为了探究员工在逆境中持续建言背后的过程机制，以及这种表现的前因与后果，本文首先在 King 等人(2019)研究的基础上，对建言韧性提出了一个初步的理论分析框架，梳理了建言韧性的心理与行为过程，从而厘定和拓展了建言韧性的概念内涵；其次，拟遵循标准的量表开发程序，结合深入访谈与问卷调查的方法，为建言韧性开发一个信效度良好的测量工具。基于此，本文在选题、内容组织和方法设计上均坚持聚焦于“现象驱动理论研究”的路径，通过将员工在逆境中建言的现象进一步概念化、可操作化，推动建言韧性研究的发展。

第二，本文选择从成就目标理论视角挖掘建言韧性的形成机制，从而深入地揭示建言韧性的心理基础。有关建言韧性前因的研究还处在起步阶段，对员工自身因素如何影响其建言韧性的研究还有待探索。考虑到建言是员工有目的的主动行为(Liang et al., 2012; Morrison, 2011)，本文提出成就目标定向可能是员工产生建言韧性的重要影响因素，建言韧性的形成可能是成就目标定向在建言逆境中对员工心理和行为的组织过程。通过引入成就目标理论视角，本文初步分析了三种目标定向与员工建言韧性的关系。同时，也探讨了员工建言效能感对目标定向与建言韧性关系的调节作用，旨在探讨目标定向影响建言韧性的边界条件。基于以上工作，本文能够深入地揭示促进建言韧性产生的心理机制，丰富建言韧性的前因研究，并且为员工在逆境中保持建言韧性和管理者激发员工的建言韧性提供理论指导。

第三，本文从员工和领导者两个角度分析了建言韧性的效能，从而获得对建言韧性作用效果更完整的理解。目前，有关建言韧性效能的理论分析和实证检验仍十分欠缺。通过文献研究和理论分析，本文提出分析建言韧性的作用效果需要从员工后续建言和领导者建言采纳两个方面考虑。通过分析建言韧性对员工在建言逆境中的动机、认知和情绪等方面的影响，本文探讨了建言韧性对员工后续建言行为的促进作用。同时，通过分析建言韧性对领导者归因员工建言动机、揣测员工建言态度、评价员工建言质量等方面的影响，本文探讨了建言韧性对领导者建言采纳的积极影响。基于以上研究分析，本文初步探索了建言韧性对于员工个体成长和组织发展的重要意义，为建言韧性的作用效果和实践价值提供了初步的支持。

与此同时，从管理启示的角度来看，建言韧性的价值在动态复杂的商业背景下更为凸显。主要体现在以下几个方面：(1) 引起管理者对于员工建言韧性的关注。在如今动态变化的环境中，

组织比以往更加需要员工建言，而员工也比以往面临着更多的挑战。本文能够增进管理者对员工建言韧性的了解，提高管理者对员工建言韧性的重视，为保护员工主人翁精神和开发员工的“智力资源”提供新的路径。(2) 为管理者培育和激发员工建言韧性提供指导。本文通过引入成就目标视角揭示了员工建言韧性的形成机制，这有可能为管理者识别、选拔和培训员工提供理论指导与方法引领。(3) 鼓励员工在逆境中坚持建言。本文考察了建言韧性对员工后续建言行为和领导者建言采纳的积极效应，这能帮助员工了解到建言韧性对个人成长和组织发展的重要价值，从而减轻员工在逆境中建言的心理负担，提升员工在逆境中的建言意愿和动机。

参考文献

陈丽金，唐宁玉. (2019). 员工沉默的前因与后果：回顾与展望. *中国人力资源开发, 36*(12), 84–104.

段锦云，魏秋江. (2012). 建言效能感结构及其在员工建言行为发生中的作用. *心理学报, 44*(7), 972–985.

段锦云，张晨，徐悦. (2016). 员工建言行为的人口统计特征元分析. *心理科学进展, 24*(10), 1568–1582.

傅强，段锦云，田晓明. (2012). 员工建言行为的情绪机制：一个新的探索视角. *心理科学进展, 20*(2), 274–282.

韩翼，刘庚. (2021). 为何言路难开？领导拒谏构念维度与形成机理探究. *中国人力资源开发, 38*(4), 111–124.

李方君，郑粉芳，杨倩怡，王舒曼. (2018). 员工建言行为的结果及其调节机制. *心理科学进展, 26*(4), 710–718.

卢红旭，段锦云，刘艳彬. (2020). 建言行为的理论机制及未来研究展望. *心理科学, 43*(5), 1235–1242.

孙露莹，陈琳，段锦云. (2017). 决策过程中的建议采纳：策略、影响及未来展望. *心理科学进展, 25*(1), 169–179.

张光磊，施文婷，刘文兴. (2016). 建言采纳行为研究述评与展望. *中国人力资源开发,* (19), 29–37.

章凯，时金京，罗文豪. (2020). 建言采纳如何促进员工建言:基于目标自组织视角的整合机制. *心理学报, 52*(2), 229–239.

诸彦含，赵玉兰，周意勇，吴江. (2019). 组织中的韧性：基于心理路径和系统路径的保护性资源建构. *心理科学进展, 27*(2), 357–369.

Alexander, L., & van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review, 39*(4), 423–438.

Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management, 41*(5), 1530–1554.

Belkin, L. Y., & Kong, D. T. (2018). Implications of advice rejection in repeated exchanges: Advisor responses and advisee gratitude expression as a buffer. *Journal of Experimental Social Psychology*, *78*, 181–194.

Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 378–404.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Romney, A. C. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science, 24*(1), 22–38.

Cianci, A. M., Klein, H. J., & Seijts, G. H. (2010). The effect of negative feedback on tension and subsequent performance: The main and interactive effects of goal content and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 618–630.

Colquitt, J. A., & Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 654–665.

de Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When employees stop talking and start fighting: The detrimental effects of pseudo voice in organizations. *Journal of Business Ethics*, *105*(2), 221–230.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 95*(2), 256–273.

Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality & Social Psychology, 72*(1), 218–232.

Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2017). Handbook of Competence and Motivation: Theory and Applications (2nd Edition). New York, NY: Guilford Press.

Elliot, A. J., Mcgregor, H. A., & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology, 91*(3), 549–563.

Fisher, D. M., Ragsdale, J. M., & Fisher, E. C. (2019). The importance of definitional and temporal issues in the study of resilience. *Applied Psychology, 68*(4), 583–620.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(5), 992–1003.

Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, *62*(1), 31–55.

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in

two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *85*(2), 348–362.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology, 69*(3), 913–959.

Hirst, G., van Knippenberg, D., Chen, C.-H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation creativity relationships. *Academy of Management Journal, 54*(3), 624–641.

King, D. D., Ryan, A. M., & van Dyne, L. (2019). Voice resilience: Fostering future voice after non-endorsement of suggestions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(3), 535–565.

Kinicki, A. J., Prussia, G. E., & McKee-Ryan, F. M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, *43*(1), 90–100.

Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *Academy of Management Annals, 10*(1), 1–69.

Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, *44*(1), 1–22.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York, NY: Springer Publishing Company.

LePine, J. A., & van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*(2), 326–336.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.

Ma, J., Peng, Y., & Wu, B. (2021). Challenging or hindering? The roles of goal orientation and cognitive appraisal in stressor-performance relationships. *Journal of Organizational Behavior, 42*(3), 388–406.

McLarnon, M. J., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology, 12*(2), 63–73.

Midgley, C., Kaplan, A., & Middleton, M. (2001). Performance-approach goals: Good for what, for whom, under what circumstances, and at what cost? *Journal of Educational Psychology, 93*(1), 77–86.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453–1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412.

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 128–150.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M., & Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331–369). New York, NY: JAI Press.

Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 185–192.

Rabenu, E., & Tziner, A. (2016). Employee Resilience: A faceted analytical approach. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 480–485.

Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior, 38*(6), 813–832.

Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, *75*(3), 246–257.

Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 727–748.

Tebes, J. K., Irish, J. T., Puglisi Vasquez, M. J., & Perkins, D. V. (2004). Cognitive transformation as a marker of resilience. *Substance Use & Misuse*, *39*(5), 769–788.

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 995–1015.

VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, *86*(4), 629–640.

VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 390–400.

VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 996–1003.

VandeWalle, D., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 115–144.

van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359–1392.

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, *23*(5), 953–964.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, *92*(4), 548–573.

How do employees engage in voice behavior despite adversity? Understanding the formation and outcomes of voice resilience from the perspective of achievement goal

WANG Yao[1], LUO Wenhao[2], HOU Liang[3]

([1] *Business School, China University of Political Science and Law, Beijing* 100088, *China*)

([2] *School of Economics and Management, North China University of Technology, Beijing* 100144, *China*)

([3] *School of Business, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract: Employee voice has become increasingly important to organizational development in the dynamic and complex business environment. Prior research has demonstrated that employees become less likely to engage in voice behaviors when the work environment is unsupportive of such behaviors. Nevertheless, some employees constantly exhibit voice behavior despite adversity, and sometimes adversity may even foster more voice behaviors. To answer how employees can continue to speak up in adversity, this research first explores the concept and develops a scale for voice resilience. Second, basing on the achievement goal theory, this research proposes the formation mechanism of voice resilience and its boundary condition. Third, this research examines the influence of voice resilience on employees' subsequent voice behavior and leaders' voice endorsement. By doing so, this study advances the frontiers of voice research and provide practical implications for organizations to understand and cultivate employees' voice resilience.

Keywords: voice behavior, voice resilience, achievement goals, subsequent voice behavior, voice endorsement